

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RELACIONAMENTO ENTRE CONSULTORES E
CONSULTORIAS DE PEQUENO PORTE

Autor: Michele Cristina Bieberbach

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

CURITIBA
2004

EPÍGRAFE

Pouca inteligência impulsionada
por um coração apaixonado
vai mais longe do que um gênio
manejado por uma alma fria.

Lyautey, chefe militar

PROBLEMA

Nesse período trabalhado com consultoria, foi observado o quanto é importante o nível de relacionamento entre a empresa de consultoria e o consultor. Este último, muitas vezes é tido apenas como um prestador de serviços e por este motivo acaba por não ter o apoio necessário que deve ser destinado a todos os colaboradores de uma empresa, seja esta de grande, médio ou pequeno porte.

Obviamente não se pode esperar de uma empresa de consultoria de pequeno ou médio porte toda a infra-estrutura que pode ser oferecida em uma grande empresa de consultoria, essas, na maioria das vezes, multinacionais.

Como então realizar um bom acompanhamento emocional, pessoal e profissional nestas pequenas empresas? O que deve ser feito para que os consultores prestadores de serviços não se sintam deslocados nos clientes e saibam que a empresa de consultoria está presente não somente na hora de assinar os contratos, mas também existe para dar todo o suporte que ele precisa?

OBJETIVOS

Objetivo Geral do Trabalho

Identificar os problemas de relacionamento entre consultores e consultorias de pequeno porte que podem vir a refletir nos resultados do serviço prestado e as possíveis providências a serem tomadas para solução desses problemas.

Objetivos Específicos do Trabalho

Conceituar consultores e o trabalho de consultoria.

Identificar os tipos de acompanhamentos profissionais necessários ao bom desempenho dos serviços de consultoria assim cumprindo satisfatoriamente todos os termos de um contrato.

Identificar de que forma aplicar esse trabalho em consultorias de pequeno porte, sem elevar de forma significativa os valores dos contratos mantendo a competitividade e aumentando diferenciais.

SUMÁRIO

EPIGRAFE.....	ii
PROBLEMA.....	iii
OBJETIVOS.....	iii
SUMÁRIO.....	iv
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 UMA PROFISSÃO DE VÁRIOS SETORES.....	3
3 O PAPEL DO CONSULTOR.....	3
3.1 Fase 1: Diagnóstico.....	4
3.2 Fase 2 : Elaboração e escolha de propostas para o projeto.	4
3.3 Fase 3 : Implantação do projeto.	4
3.4 Diferenciações de acordo com o papel.....	5
3.4.1 O Consultor como Recurso.....	5
3.4.1.1 O Consultor Especialista.....	5
3.4.1.2 O Consultor Operário.....	5
3.4.1.3 O Consultor Regulador.....	5
3.4.1.4 O Consultor Trator.....	6
3.4.1.5 O Consultor Advogado.....	6
3.4.1.6 O Consultor Pesquisador.....	6
3.4.1.7 O Consultor Diagnosticador.....	6
3.4.1.8 O Consultor Monitor de Informações.....	6
3.4.1.9 O Consultor Relator.....	6
3.4.1.10 O Consultor Conselheiro.....	6
3.4.1.11 O Consultor Balizador.....	6
3.4.1.12 O Consultor Estrategista.....	6
3.4.2 O Consultor como Facilitador.....	7
3.4.2.1 O Consultor Comunicador.....	7
3.4.2.2 O Consultor Clarificador de Processos.....	7
3.4.2.3 O Consultor Observador Reflexivo.....	7
3.4.2.4 O Consultor Negociador.....	7
3.4.2.5 O Consultor Questionador.....	7
3.4.2.6 O Consultor Válvula de Escape.....	7
3.4.2.7 O Consultor Educador.....	7

3.4.2.8 O Consultor Elo de Ligação.....	8
3.4.2.9 O Consultor Apoiador.....	8
3.4.2.10 O Consultor Guru: O Líder de Referência.....	8
4 AFINAL A QUEM PODEMOS CHAMAR DE CONSULTORES?.....	9
5 O CONCEITO DE CONSULTORIA.....	11
5.1 Modelos de Consultoria.....	12
5.1.1 O Modelo Prescritivo (Médico - Paciente).....	12
5.1.2 Consultoria de Risco.....	12
5.1.3 Alocação de Recursos.....	12
5.1.4 Educação Continuada.....	12
5.1.5 Consultoria de Procedimentos.....	12
5.1.6 Catarse: O muro de lamentações.....	12
5.1.7 Pesquisa-ação.....	12
6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CONSULTORIA.....	13
7 ÉTICA E LIMITES DOS CONSULTORES.....	15
Qualificação Profissional e Marketing Pessoal.....	15
Confidencialidade.....	15
Promessas e Milagres.....	15
Honorários.....	15
Poder e Manipulação.....	15
Respeito pelas Pessoas.....	15
Respeito pela Competência do Cliente.....	16
Confronto com a Cultura Organizacional.....	16
Exposição de Sentimentos e Emoções.....	16
Relacionamentos com outros Consultores.....	16
Necessidades do Consultor versus Interesses do Cliente.....	16
8 O MERCADO DE CONSULTORIA.....	17
9 CUIDADOS NA HORA DA CONTRATAÇÃO.....	18
9.1 Contratação.....	18
9.2 Utilização.....	18
9.3 Avaliação.....	19
10 A ADMINISTRAÇÃO NAS CONSULTORIAS DE PEQUENO PORTE.....	20
10.1 Planejamento.....	20
10.2 Organização.....	20

10.3 Pessoal.....	21
10.4 Direção.....	21
10.5 Controle.....	21
10.6 Inovação.....	21
10.7 Representação.....	21
11 A IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE RELACIONAMENTO EM CONSULTORIAS DE PEQUENO A MÉDIO PORTE.....	22
11.1 Avaliação.....	22
11.2 Envolvimento.....	23
11.3 Motivação.....	24
11.4 Comunicação.....	24
11.5 Feedback.....	26
11.6 Treinamento.....	27
12 A FUNÇÃO DE RELACIONAMENTO CORPORATIVO.....	29
13 CONCLUSÃO.....	32
GLOSSÁRIO.....	34

1 INTRODUÇÃO

Depois de trabalhar em empresas de consultoria, tanto de grande como de pequeno porte, por alguns anos, pude perceber a importância e a diferença que faz um bom relacionamento entre as empresas de consultoria e os consultores que trabalham para estas empresas.

Nas grandes empresas prestadoras de serviços de consultoria, é mais fácil e provável que exista uma área ou setor especificamente voltado para cuidar do bem estar de cada consultor. Esse cuidar do bem estar pode significar acompanhamento psicológico, convênios com bons planos de saúde, treinamentos constantes e direcionados para área de cada consultor, licenças remuneradas ou não, dependendo da necessidade do consultor, maior variedade de projetos em diferentes áreas e clientes, encontros, palestras, integrações, confraternizações e até mesmo grandes festas.

Já nas médias e pequenas empresas de consultoria, todo esse acompanhamento e infra-estrutura oferecidos nas grandes empresas se tornam mais difíceis de serem encontrados. Muito provavelmente o principal motivo seja o menor volume de capital de giro, essencial para toda e qualquer atividade.

Mas independentemente do tamanho, as empresas de consultoria devem oferecer aos seus consultores um ambiente agradável e seguro. Mesmo que os consultores não estejam diariamente dentro da empresa, mas sim dentro das empresas-cliente, eles precisam saber e sentir que existe alguém trabalhando pelo seu bem estar.

Esse é o principal motivo da escolha deste tema para este trabalho de pesquisa: identificar como melhorar o relacionamento entre pequenas empresas de consultoria e seus consultores, evitando o surgimento de problemas que às vezes acabam se estendendo para dentro das empresas-cliente durante a prestação do serviço de consultoria.

Para ser possível identificar como oferecer essa melhoria no relacionamento com as pequenas consultorias serão, em primeiro lugar, conceituados os consultores e os tipos de consultorias existentes.

Num segundo momento, será identificado como deve ser feita, no aspecto pessoal, a administração de uma consultoria de pequeno porte e também as principais falhas de relacionamento que ocorrem e que levam a insatisfação por parte dos consultores.

Por último, será mostrada uma forma de tentar solucionar essas falhas explicando como uma função específica desenvolvida por uma pessoa de dentro da consultoria pode tornar mais fácil o entendimento entre os consultores e as consultorias com as quais estes mantêm um contrato.

A metodologia utilizada para este trabalho será a de leitura com pesquisa bibliográfica formando a base teórica de cada capítulo.

2 UMA PROFISSÃO DE VÁRIOS SETORES

Ter um emprego fixo tem deixado de ser referencial para muitos profissionais das mais diversas áreas de atuação. A ausência de rotina, a independência profissional, a possibilidade de bons retornos financeiros vem atraindo especialistas de uma lista cada vez maior de setores como por exemplo administração empresarial, administração de recursos humanos, moda, engenharia, meio ambiente, preparação física, informática, telecomunicações, marketing, controle de qualidade, finanças, etc., podendo ser citadas aqui mais uma infinidade de atividades.

Segundo Oliveira (1999 p.34): "Sempre as pessoas tem prestado auxílio e realizado consultas a outras, nos mais diferentes assuntos. Somente nas últimas décadas é que a consultoria tornou-se uma atividade remunerada e, conseqüentemente, um negócio". Atualmente, este tipo de serviço vem crescendo tanto e tão rapidamente pela necessidade de as empresas terem a disposição um profissional especialista e com vasta experiência na área escolhida. Este profissional deve também contar com uma visão global e imparcial de mercado, podendo assim, atuar de uma forma mais ampla. Como definiu Kubr (1986, p. 4) "Consultoria é um serviço que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática".

Porém, além de estar sempre se atualizando e especializando, a qualidade do serviço prestado depende muito, também, da bagagem adquirida durante os trabalhos realizados em diferentes empresas e em diferentes situações.

Essa variedade de situações acaba por ampliar a visão, a capacidade de atuação e persuasão e a rede de relacionamentos do profissional, fatores essenciais para quem escolhe essa atividade, pois, de acordo com Weinberg (1990, p.09) um consultor é "alguém que ajuda as pessoas a resolverem os problemas que elas deveriam ser capazes de resolver sozinhas".

3 O PAPEL DO CONSULTOR

Melhorias no desempenho e aumento de competitividade. Essa é a essência do papel do consultor. Para chegar aos resultados desejados, o trabalho de um bom

consultor deve ser dividido em três fases: diagnóstico, elaboração de proposta e implantação.

3.1 Fase 1: Diagnóstico.

É a fase da pesquisa e análise da situação e dos fatos. Aqui o consultor deve necessariamente:

- ouvir os envolvidos;
- observar e analisar os fatos;
- criar clima de apoio para que o pessoal do cliente participe;
- conseguir a aprovação do cliente.

3.2 Fase 2 : Elaboração e escolha de propostas para o projeto.

É a fase do levantamento das necessidades e da elaboração da proposta que melhor atende o cliente. Nesta fase o consultor deve:

- criar a sinergia de idéias, entre seus conhecimentos, sua experiência e criatividade, e as idéias e necessidades do cliente;
- apontar ou levantar as necessidades de treinamento e desenvolvimento que o projeto requer;
- conseguir a aprovação do cliente.

3.3 Fase 3 : Implantação do projeto.

Talvez a fase mais difícil, pois tudo o que foi acertado anteriormente deve ser cumprido. Abrange:

- auxílio na criação da energia adicional necessária para um processo de mudança;
- vencer obstáculos e resistências e contornar frustrações;
- manter a coerência, o fluxo e o cronograma do processo;
- manter o apoio e a aprovação do cliente.

Um consultor exerceu da melhor maneira o seu papel quando o cliente percebe e reconhece que a ajuda prestada era a desejada. Essa é a melhor maneira de avaliação, e visto dessa forma o consultor deve ser, segundo Bretas (1999, 49):

Desejado - requerido pelo cliente

Competente - que realmente possua as habilidades apresentadas e condições de resolver o problema em questão

Multifocado - sempre atento ao problema principal, mas também as pessoas envolvidas no projeto e com a empresa em si

Objetivo - que vá ao foco do problema identificando alternativas válidas para solucioná-lo

Realista - capaz de analisar a viabilidade da solução do problema, tolerar perdas comuns ao projeto, aceitar que pode haver rejeições às suas propostas de solução.

Disponível - alocar o tempo necessário para a realização do projeto em questão.

3.4 Diferenciações de acordo com o papel

Ainda de acordo com o seu papel, um consultor pode ser diferenciado como um recurso ou como um facilitador.

3.4.1 O Consultor como Recurso

Um consultor é chamado de recurso quando atua no projeto de uma maneira mais técnica, ou seja, ele é chamado para solucionar o problema. Os papéis de um consultor quanto recurso podem ser expressos, segundo Bretas (1999, 49) como: Especialista, Operário, Regulador, Trator, Advogado, Pesquisador, Diagnosticador, Monitor de Informações, Relator, Conselheiro, Balizador, Estrategista.

3.4.1.1 O Consultor Especialista

Também chamado de perito ou expert, o consultor especialista é chamado em épocas de crise e para a solução de um problema específico que exija um conhecimento altamente especializado que, normalmente, não existe nas empresas por ser de custo elevado. A atuação é pontual, localizada e de curto prazo.

3.4.1.2 O Consultor Operário

Pode ser confundido como um contrato de terceirização, porém, o consultor operário permanece na empresa-cliente enquanto existe necessidade de mão-de-obra especializada e desliga-se quando o projeto termina. Pode ser usado em qualquer área da empresa-cliente.

3.4.1.3 O Consultor Regulador

Muitos projetos precisam ser entregues rigidamente dentro de um prazo pré-determinado. É quando se faz necessário um consultor regulador, que como o próprio nome diz, regula o timing do projeto. Ele aloca, motiva e informa à equipe o fluxo do projeto para que transcorra tudo dentro dos prazos.

3.4.1.4 O Consultor Trator

É o consultor que desafia as normas existentes, quebrando regras e padrões preestabelecidos, mostrando que existem caminhos alternativos que podem levar a horizontes mais distantes.

3.4.1.5 O Consultor Advogado

Exige muita postura, pois não pode se prevalecer de trunfos e contatos privilegiados para vender suas idéias de novas soluções e tecnologias para a empresa-cliente.

3.4.1.6 O Consultor Pesquisador

É o papel do consultor que deve abastecer a empresa-cliente com muitas informações importantes, tanto positivas quanto negativas relacionadas com o projeto em questão. É a partir dessas informações que o cliente vai decidir aceitar ou não as soluções oferecidas.

3.4.1.7 O Consultor Diagnosticador

Presente em quase todos os tipos de consultoria é o consultor que coleta, processa e devolve as respostas obtidas a empresa-cliente.

3.4.1.8 O Consultor Monitor de Informações

Gera informações e é o comunicador dos fatos e dados relevantes voltado tanto para o público externo quanto interno da empresa-cliente.

3.4.1.9 O Consultor Relator

Todos os consultores são consultores relatores, pois em algum ponto do projeto deverá ser apresentado à empresa-cliente um relatório formal sobre tudo o que foi ou ainda está sendo realizado.

3.4.1.10 O Consultor Conselheiro

A base de um trabalho de consultoria são os conselhos. Claro que antes de aconselhar é necessário estudo e muito trabalho para visualizar o que pode ser feito de melhor em cada novo projeto de consultoria.

3.4.1.11 O Consultor Balizador

Sempre estimulando e harmonizando os comportamentos e ações das pessoas de olho nos resultados que devem ser alcançados em tempo hábil.

3.4.1.12 O Consultor Estrategista

Com a mente sempre no futuro, o consultor deve auxiliar nas tarefas para a viabilização dos planos.

3.4.2 O Consultor como Facilitador

Mais voltado aos aspectos comportamentais de um projeto, um consultor enquanto facilitador pode ser expresso, ainda segundo Bretas (1999, 53), como: Comunicador, Clarificador de Processos, Observador Reflexivo, Negociador, Questionador, Válvula de Escape, Educador, Elo de Ligação, Apoiador e Guru.

3.4.2.1 O Consultor Comunicador

O consultor deve conseguir captar e transmitir para a empresa-cliente, ou mesmo entre os outros consultores, tudo o que acontece em um projeto. Para que tudo ocorra sem maiores problemas, o feedback deve ser estimulado entre todos.

3.4.2.2 O Consultor Clarificador de Processos

Um processo claro e bem definido auxilia os envolvidos a dar o melhor de si. Dessa forma, tanto os problemas encontrados no momento como os futuros poderão ser mais bem solucionados.

3.4.2.3 O Consultor Observador Reflexivo

Às vezes um consultor não deve se envolver efetivamente na resolução de um problema. Nesses casos entra em ação o consultor que tem como papel a função de observar e mostrar ao resto da equipe as questões que devem ser analisadas.

3.4.2.4 O Consultor Negociador

Negociar é o papel do consultor que conta com uma vasta experiência em administração de conflitos. É neutro e procura empregar uma ampla negociação sem deixar de lado nenhuma dúvida ou divergência.

3.4.2.5 O Consultor Questionador

Um consultor deve saber perguntar e ouvir as respostas. Essa é uma das bases do trabalho de consultoria, pois é a melhor forma de saber os problemas enfrentados pela empresa-cliente.

3.4.2.6 O Consultor Válvula de Escape

Muitas vezes os consultores são usados como válvula de escape, pois, como auxiliam na resolução das pressões sofridas no ambiente de trabalho acabam por liberar as pressões psicológicas sofridas pelos funcionários.

3.4.2.7 O Consultor Educador

O aprender a aprender vem sendo muito buscado por organizações que começam a entender o valor da aprendizagem constante. Esse é o papel do

consultor educador: ajudar a transformar a empresa-cliente em uma organização de aprendizagem.

3.4.2.8 O Consultor Elo de Ligação

Como quase sempre que um consultor é chamado é pelo fato de a organização estar passando por um período de mudanças, o consultor também tem o papel de elo de ligação auxiliando as equipes a trabalhar de forma cooperativa e integrada.

3.4.2.9 O Consultor Apoiador

Atua estimulando as equipes a compartilhar observações e sugestões de maneira positiva buscando a melhoria contínua tanto de produtos e tarefas como da qualidade de vida dos envolvidos.

3.4.2.10 O Consultor Guru: O Líder de Referência

Como todo guru, esse consultor deve ser carismático, pois precisa atrair e envolver as pessoas pela força da sua imagem e idéias. Por ser formador de opiniões, seu papel e sua presença são de suma importância em grandes projetos.

4 AFINAL A QUEM PODEMOS CHAMAR DE CONSULTORES?

O termo consultor que no dicionário Houais (2001, p. 814) é definido como "que ou aquele que dá conselho; que ou aquele que tem a função de dar parecer sobre matéria da sua especialidade" vem sendo cada vez mais usado indiscriminadamente para identificar funções das mais variadas possíveis. É comum encontrar consultores de moda no lugar de vendedores de roupas, consultores de degustação - aqueles que ficam nos mercados oferecendo provas de produtos - consultores imobiliários que na verdade são os velhos corretores de imóveis, sem esquecer é claro dos consultores espirituais. E pode ser citada aqui mais uma grande variedade de outros exemplos.

Infelizmente, devido a essa vulgarização do nome consultor, tem surgido uma visão preconceituosa em relação aos consultores. Conforme Caldas (, p.98) descreve: "Em função desse crescimento, a atividade de consultoria tornou-se um habitat multifacetado, um continente para uma fauna muito diversificada. É por esse motivo que definir, entender ou adjetivar a categoria consultor não é tarefa fácil: dizer que consultores são charlatães, sanguessugas ou a solução de todos os males pode ser ao mesmo tempo verdade e injustiça, dependendo de que tipo de consultor e de que tipo de relação de consultoria está-se retratando. Como lembra Wood (1996), além dos pesos pesados transnacionais, há profissionais independentes, gurus de negócios, professores universitários, pequenas consultorias e muitos executivos em trabalhos temporários, esperando uma recolocação. Cada uma dessas entidades provedoras de consultoria pode agir de diversas formas em sua relação com seus clientes, o que os aproxima e os distingue entre si. É, portanto, difícil definir todas essas entidades como uma só; mas todas elas são chamadas de consultoria e todas constroem a imagem da categoria, para o bem ou para o mal".

Um verdadeiro consultor conta com anos de formação, preparação e especializações para o cargo. Ele tem condições, devido a sua grande experiência em diversas situações e diferentes empresas, de investigar e identificar melhor os problemas, buscar informações e apresentar soluções mais adequadas, sempre se comunicando com o cliente.

Cabe aqui, então, citar a definição de Consultoria da Organização segundo o IBCO (1990, p.2):

"Entende-se por Consultoria de Organização a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais. Compreende a indicação de métodos e soluções a

serem adotadas e a criação de condições para sua implementação nas organizações assessoradas. É exercida por Consultores de Organização, individualmente, ou através da direção técnica de empresas compostas por profissionais com formação adequada para essa atividade, dedicadas à prestação de serviços especializados para terceiros."

Quando uma empresa busca um consultor, é para ajudar ou solucionar um problema. Esse apoio é procurado às vezes por falta de know-how dentro da empresa ou por simples falta de tempo dos próprios funcionários que, por causa das funções rotineiras acabam por adiar tarefas e projetos também importantes.

Esse fato pode ser bem explicado no conceito de Bernardt Julheit que define a consultoria como: "Uma prestação de serviços destinada a resolver um problema cuja solução foge das possibilidades materiais e humanas da empresa: esta empresa pode não saber fazer, não dispor dos recursos humanos necessários e, até mesmo, ser impotente em razão de um quadro geral de insuficiência".

De acordo com o que diz Kubr (1986, p.13): "O consultor pode assumir 2 papéis fundamentais - aquele de um consultor de recursos e aquele de um consultor de procedimento", onde o primeiro passa seus conhecimentos e soluciona os problemas e o segundo auxilia para que a própria empresa possa encontrar os problemas e buscar as soluções possíveis e necessárias.

Bastos (1999, p.63) entende que "O consultor é uma figura imparcial e respeitável tecnicamente". Ou seja, o consultor é essencial no auxílio à tomada de decisão, coordenação de encontros de interesses da organização, negociação de interesses, encaminhamento de propostas aos gestores, etc.

5 O CONCEITO DE CONSULTORIA

Para Weinberg (1990, p.22): "Consultoria é a arte de influenciar as pessoas que nos pedem para fazê-lo".

Deve existir uma relação bastante estável e sólida entre uma empresa que presta serviços de consultoria e a empresa que está usando deste serviço. Cada uma dessas duas partes deve entender que para um ou vários projetos darem certo, é preciso conhecer os mundos distintos da outra e comportar-se de forma a gerar confiança mútua.

Neutziling (s.d., f.5) define consultoria como: "Constitui-se de uma empresa organizada com objetivos próprios e definidos, tendo como objetivo de trabalho a prestação de serviços a outras empresas ou organizações para entendimento de tarefas isoladas, específicas ou até programadas para períodos determinados, podendo se desencadear através da continuidade de atendimento". Ou seja, uma empresa de consultoria une-se a um cliente por meio de um contrato específico para uma tarefa ou projeto. A partir deste contrato, serão definidos detalhes importantes como prazo de duração de projeto, valores, tecnologias a serem utilizadas, número de consultores que será necessário para a finalização do projeto no tempo previsto e com a qualidade desejada, cláusulas de confidencialidade entre outros. As tecnologias citadas podem ser tanto disponibilizadas pelo cliente como sugeridas e trazidas pela empresa de consultoria.

Para Kubr (1986, p.3): "Consultoria é um serviço independente". Sendo assim, pode-se dizer, que uma das principais características do serviço de consultoria é a inexistência de vínculos empregatícios. Portanto, uma empresa de consultoria deve ter uma base de clientes não muito pequena ou corre o risco de enfrentar sérias crises financeiras em períodos de menor número de projetos em andamento e conseqüentemente, menor faturamento.

Ainda para Kubr (1986, p.232) "A promoção dos serviços de consultoria é uma atividade essencial em qualquer empresa de consultoria. O propósito é identificar novos clientes e manter contato com os antigos, de maneira a obter novas solicitações para trabalhos de consultoria". Essa promoção faz com que a empresa fique conhecida no mercado e estimula a curiosidade de um potencial cliente. A área comercial de uma empresa de consultoria é, portanto, essencial num mercado tão e cada vez mais competitivo.

5.1 Modelos de Consultoria

Segundo Bretas (1999, 33) os modelos de consultoria são: Prescritivo, Consultoria de Risco, Alocação de Recursos, Educação Continuada, Consultoria de Procedimentos, Muro de Lamentações e Pesquisa-Ação.

5.1.1 O Modelo Prescritivo (Médico - Paciente)

É, ainda, o modelo de consultoria mais usado. Um consultor é chamado para que indique um remédio para a empresa-cliente. Aqui, o consultor é extremamente ativo e é esperado dele a solução para todos os problemas da empresa.

5.1.2 Consultoria de Risco

Associada a um grande aumento de produtividade, a consultoria de risco costuma deixar conseqüências não muito boas para a empresa. Os cortes de despesas e pessoal acabam por fazer com que a empresa perca tecnologia e competência.

5.1.3 Alocação de Recursos

Podendo ser de qualquer área de atuação, os consultores chamados de recursos são chamados para dar solução a um determinado problema vivido.

5.1.4 Educação Continuada

É o modelo de consultoria que projeta as necessidades da empresa e desenvolve meios para a garantir a auto-renovação continuada dessa empresa.

5.1.5 Consultoria de Procedimentos

Parte do princípio de que a empresa-cliente tem como resolver, sozinha, seus problemas, mas não sabe como utilizar com eficiência os seus próprios recursos.

5.1.6 Catarse: O muro de lamentações

Esse modelo de consultoria é chamado quando é preciso fazer com que sentimentos e tensões sejam liberados, fazendo uma espécie de faxina do lixo emocional, favorecendo o bom andamento dos trabalhos e projetos.

5.1.7 Pesquisa-ação

Envolve uma atuação conjunta do consultor, que identifica e documenta os problemas, e do cliente, que vai então decidir qual atitude mais acertada a ser tomada.

6 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CONSULTORIA

As principais vantagens ao se optar por uma consultoria são, segundo Oliveira (1999, p.51): "Maior experiência, pois realiza o mesmo serviço em várias empresas; maior aceitação nos escalões superiores da empresa-cliente, pois, normalmente, sua contratação é realizada pela alta administração; pode correr riscos (dizer e fazer coisas); e a maior imparcialidade, pois não está envolvido nas questões do dia-a-dia da empresa-cliente".

Ou seja, a experiência trazida pelos consultores é bastante ampla pois ele já viveu, em outras empresas e com outras pessoas, uma situação no mínimo muito parecida. Por ser imparcial, um consultor consegue observar o cenário e indicar onde se encontram os problemas de uma forma mais neutra. Devido a esse fato a precisão e acerto das decisões é maior.

Por outro lado, a falta de presença diária e o pouco tempo de atuação em uma mesma empresa, em alguns casos pode colocar em dúvida a competência do consultor. Como explica Oliveira (1999, p.51), as principais desvantagens de uma consultoria são: "Menor conhecimento dos aspectos informais da empresa-cliente; não tem poder formal, pois não pertence à estrutura hierárquica da empresa; tem menor acesso informal a pessoas e grupos; e geralmente, não tem presença diária".

Outra desvantagem ao se buscar uma consultoria é o fator preço. Muitas consultorias cobram valores que chegam a ser exorbitantes. É muito importante avaliar o custo-benefício antes de fechar um contrato.

Podemos ver mais diferenças entre vantagens e desvantagens no quadro abaixo:

Vantagens	Desvantagens
Visão ampliada do contexto	Desconhecimento da cultura e dos processos organizacionais
Conhecimento especializado	Transitoriedade
Impacto da autoridade de conhecimento	Dificuldade de acesso às informações
Maior aceitação pelos altos escalões	Risco de não afinar com valores, pessoas ou problemas da empresa
Isenção e neutralidade	Risco de seleção inadequada
Independência da estrutura	Custos potencialmente altos
Introdução de inovações	
Transferência de tecnologia	
Formação de consultores internos	
Maior facilidade para lidar com as estruturas de poder	

7 ÉTICA E LIMITES DOS CONSULTORES

As principais questões éticas existentes em um processo de consultoria, de acordo com o que diz Bretas (1999, 68) são: Qualificação Profissional e Marketing Pessoal, Confidencialidade, Promessas e Milagres, Honorários, Poder e Manipulação, Respeito pelas pessoas, Respeito pela Competência do Cliente, Confronto com a Cultura Organizacional, Exposição de Sentimentos e Emoções, Relacionamento com outros Consultores e Necessidades do Consultor versus Interesses do Cliente.

Qualificação Profissional e Marketing Pessoal

Um consultor deve apresentar ao futuro cliente a verdade sobre suas qualificações, conhecimentos e trabalhos anteriores.

Confidencialidade

Um consultor não pode, sem prévia autorização do cliente, divulgar os resultados de um trabalho executado.

Promessas e Milagres

Saber dizer não é muito importante na área de consultoria. Um bom consultor deve saber quando e como mostrar ao cliente que o que está se pretendendo fazer é inconveniente ou incerto.

Honorários

É sempre difícil, em qualquer situação, estabelecer um valor conveniente para ambos os lados, ainda mais quando o produto é um serviço. A negociação deve ser muito clara antes da assinatura de contrato. Ao consultor cabe, oferecer um preço justo e usar o tempo que está sendo pago pelo cliente para as atividades inerentes ao projeto e não em atividades paralelas.

Poder e Manipulação

Quando uma empresa busca uma consultoria, está procurando por ajuda. Essa ajuda somente pode ser oferecida pelo fato de o consultor ter mais conhecimento em determinado assunto. Logo, o consultor irá utilizar esse conhecimento para influenciar o cliente. Porém, mesmo essa influencia concedida deve ter limites impostos para que não acabe virando um jogo manipulado.

Respeito pelas Pessoas

Para ser bom, um negócio deve ser proveitoso para todos os envolvidos, tanto financeiramente como emocionalmente.

Respeito pela Competência do Cliente

Independente do tamanho do cliente, é errado pensar que ele seja inferior. Se esse cliente existe com seus produtos, serviços ou tecnologias, algum conhecimento anterior ele já possui. Esse conhecimento anterior precisa ser respeitado e reconhecido na hora da prestação de um serviço de consultoria.

Confronto com a Cultura Organizacional

Com suas normas, toda organização possui restrições e proibições. Um consultor pode sugerir alterações quando essas proibições são muito intransigentes, porém deve estar atento de que estas sugestões não irão trazer conflitos ainda maiores dentro da empresa.

Exposição de Sentimentos e Emoções

As pessoas normalmente precisam de um estímulo para se expor e dialogar. Esta maior exposição traz melhorias no relacionamento entre as pessoas de uma equipe, mas deve ser dirigida para que não ocorram manifestações indevidas que possam causar constrangimentos posteriores.

Relacionamentos com outros Consultores

Não raro devido a amplitude dos modelos de gestão atuais é necessário que consultores de áreas diferentes atuem juntos. Como o que está em jogo é o bem final de um cliente é interessante que exista um acompanhamento do relacionamento entre esses consultores para que não ocorra uma competição pessoal.

Necessidades do Consultor versus Interesses do Cliente

Um consultor deve se adequar às regras de comportamento impostas pelo cliente. No caso de não haver condições, físicas ou emocionais, de se cumprir as exigências do cliente, o trabalho não deve ser aceito pelo consultor.

8 O MERCADO DE CONSULTORIA

Segundo Oliveira: "O produto da consultoria não deve ser vendido pelo consultor, mas sim comprado pela empresa". Para tanto, um consultor deve fazer com que um potencial cliente o deseje, já que um serviço de consultoria, por ser uma relação de ajuda, não deve jamais ser imposto.

O consultor deve diferenciar seus serviços, obtendo assim uma maior vantagem competitiva. Para tanto deve oferecer profundo conhecimento no assunto considerado e forte estilo de atuação. Pois como disse Payne (1997, p.96) "O posicionamento está relacionado com a capacidade do consultor em, efetivamente, diferenciar-se em relação aos seus competidores, fornecendo um valor maior às empresas". O preço dos serviços oferecidos também pode ser considerado muito competitivo, principalmente quando a empresa que está procurando o serviço de consultoria for de menor porte.

Devem ser evidenciadas então as principais características desse tipo de serviço oferecido que, segundo Oliveira (2003, p. 49) são:

Importância: a característica do serviço que o consultor está oferecendo ao mercado;

Diferencial: o serviço do consultor deve ser claramente reconhecido como superior aos outros ofertados no segmento do mercado considerado;

Comunicabilidade: o serviço deve ser passível de poder ser expresso de modo simples e efetivo;

Originalidade: o serviço do consultor não deve poder ser facilmente copiado por outros consultores;

Acessibilidade: qualquer incremento de preço que advenha dessa característica deve estar dentro das expectativas de preços das empresas clientes;

Lucratividade: a empresa cliente terá valor agregado e lucros adicionais em adotar serviços oferecidos pelo consultor".

9 CUIDADOS NA HORA DA CONTRATAÇÃO

Pode parecer uma opção mais fácil e acertada para uma empresa contratar uma consultoria em vez de procurar uma solução por si só. Porém alguns cuidados devem ser tomados ao se procurar uma empresa de consultoria. Esses cuidados podem ser separados em: contratação, utilização e avaliação.

9.1 Contratação

Certamente um trabalho realizado com o próprio pessoal da empresa trará ganhos em termos de conhecimento de negócio, mas pode perder em termos de tecnologia e metodologia. Um consultor traz ganhos em termos de tecnologia e metodologia, porém não disponibiliza de todo o conhecimento do negócio da empresa.

Ao se constatar imprescindível a busca de auxílio de uma consultoria é preciso deixar muito claro o resultado esperado por todos os contratantes envolvidos. Investigar o passado do consultor apresentado pode ser fundamental para garantir a realização do projeto com qualidade. Os currículos devem ser cuidadosamente analisados levando-se em conta fatores qualitativos e quantitativos.

Na hora de escolher uma empresa de consultoria alguns fatores devem ser estudados: número de renovação ou de novos contratos com os mesmos clientes, referências positivas ou negativas, interesse em conhecer o negócio de cada cliente, troca de informações, disponibilidade dos consultores, possibilidade de troca de consultores no caso de incompatibilidade ou incompetência, definição clara de quais consultores executarão o serviço, possibilidade de realizar entrevistas com os consultores antes da assinatura do contrato, existência ou não de apoio aos consultores, treinamentos oferecidos aos consultores, constante aperfeiçoamento, nível de satisfação do consultor em trabalhar para determinada consultoria, grau de dificuldade em conseguir contatar um responsável pela consultoria, tempo de resposta da consultoria, disposição de algum tipo de material para avaliação de serviços realizados.

9.2 Utilização

Eltz (1962, p.26) explica: "Ao ajudar o consultado, principalmente no desenvolvimento e na avaliação de ações que objetivam solucionar os problemas da área sob sua gestão, o consultor está exercendo o papel autêntico de agregar valor ao trabalho e, ainda, justificando sua existência no contexto organizacional".

Para que essa ajuda possa ser realmente satisfatória, pelo menos no início do projeto e dependendo do tempo de duração deste, o cliente deve estar ciente de que vai ter de disponibilizar seu tempo para auxiliar o consultor na familiarização com a empresa, o negócio e o problema. Uma prévia análise dos erros cometidos anteriormente certamente ajudará neste início também.

Os papéis de cada um, consultor e cliente, devem ser bem delineados já no início do trabalho. Caso contrário podem ser esperados muitos desentendimentos dentro da empresa e o respeito pelo trabalho de um pelo outro pode deixar de existir.

Deve também existir competência em ambos os lados. De modo geral pode-se dizer que a empresa deve ser a competência/poder legal e a consultoria a competência/poder do conhecimento. O equilíbrio entre essas duas competências é fundamental.

Fatores como: disponibilidade em conhecer o negócio do cliente, disposição para compartilhar informações com o cliente, oferecer orientação para que o cliente possa se tornar independente da consultoria, disposição para se trabalhar a quatro mãos, proatividade diante de problemas, humildade, cumprimento de prazos, cumprimento de obrigações contratuais, empatia, competência técnica e competência no bom relacionamento que deve existir com o cliente, auxiliam a medir a qualidade do serviço a ser utilizado.

9.3 Avaliação

É simplesmente a comparação entre o que foi previsto no início de um projeto com o que foi finalizado. Deve ser considerado nesta fase o grau de aprendizado e utilização da nova tecnologia, se for este o caso, e os benefícios trazidos para a empresa consultada.

Para uma maior aceitação de ambas as partes envolvidas, a qualificação e quantificação das metas estipuladas deve também ser analisada.

Como forma de medir a qualidade do serviço prestado, podem ser citados os fatores: cumprimento de todas as obrigações do contrato, serviço prestado além do que foi contratado, cumprimento de prazos, grau de utilização da tecnologia implantada, contribuição para o aumento das receitas e diminuição das despesas, agregação de valor, criação de novos produtos, serviços, metodologias e tecnologias, nível de satisfação e de retorno financeiro para o cliente.

10 A ADMINISTRAÇÃO NAS CONSULTORIAS DE PEQUENO PORTE

Administrar uma consultoria pode ser uma tarefa estimulante, mas também complicada. Deve-se ter sempre em mente que é necessário prestar atenção em pessoas e equipes que trabalham em lugares (clientes) diferentes. Conseqüentemente, os perfis de cada pessoa e equipe são completamente diferentes de um projeto para outro.

É interessante utilizar a abordagem de Dale como citada em Albertin (2002, p 54): "As funções essenciais são: Planejamento, Organização, Pessoal, Direção e Controle, Inovação e Representação."

10.1 Planejamento

É a função que determina o que e como devem ser realizadas as tarefas dentro de uma organização para que os objetivos sejam alcançados. Apresenta como características mais importantes, segundo Albertin (2002, p 55) ser:

"um processo permanente e contínuo;
sempre voltado para o futuro;
garantia de racionalidade da tomada de decisão;
seleção de um curso de ação entre várias alternativas;
sistêmico;
interativo;
técnica de alocação de recursos;
técnica cíclica;
função administrativa que interage com as demais;
técnica de coordenação; e
técnica de mudança e coordenação."

E não teria como ser diferente. Por ser um ambiente excessivamente dinâmico as consultorias, mesmo que de pequeno porte, devem estar sempre atentas às características citadas acima evitando a perda de projetos e novas vagas.

10.2 Organização

Para que os objetivos possam ser atingidos de forma satisfatória, as competências que cada tarefa exige devem ser muito claras. No caso das consultorias, essas competências devem ser esclarecidas pelo cliente já que é onde o trabalho será efetivamente realizado. A partir daí, a responsabilidade de encontrar a pessoa mais adequada àquela tarefa recai sobre a consultoria que irá então utilizar-se da próxima função para a escolha do consultor melhor qualificado a preencher a vaga.

10.3 Pessoal

Função sempre contínua, mais ainda nas consultorias, já que os consultores estão sempre mudando de projetos e os clientes pedindo substituições, abrindo novas vagas ou iniciando novos projetos.

De acordo com Albertin (2002, p. 56) os principais componentes dessa função são: "recrutamento, seleção, transferência e promoção, avaliação, treinamento e desenvolvimento gerencial."

10.4 Direção

Dirigir para alcançar os objetivos estabelecidos. O principal objetivo de uma consultoria é a alocação de um número cada vez maior de consultores em mais e mais clientes, sem deixar de lado o cuidado com o bem estar de cada um. Para tanto, motivação e comunicação constantes são essenciais. Mesmo que à distancia os consultores precisam saber que existe alguém cuidando e dirigindo seus interesses profissionais.

10.5 Controle

Para saber se os objetivos e metas estipulados estão sendo alcançados deve existir, constantemente, um controle das ações e atividades. A partir de um controle bem feito das atividades, pode ser observado, medido e dirigido o desempenho de cada uma das funções anteriores.

10.6 Inovação

Não é possível administrar sempre do mesmo jeito. À medida que o tempo passa e as inovações vão aparecendo e ficando mais próximas as atividades devem ser readequadas ou a organização corre o risco de ficar obsoleta, deixar de ser competitiva e conseqüentemente perder o mercado.

10.7 Representação

Relacionamento com outras empresas. Uma consultoria precisa ser bem representada para conquistar novos e manter antigos clientes. Na hora de resolver eventuais conflitos é também de vital importância um bom relacionamento e jogo de cintura.

11 A IDENTIFICAÇÃO DE FATORES CRÍTICOS DE RELACIONAMENTO EM CONSULTORIAS DE PEQUENO A MÉDIO PORTE

Um relacionamento agradável entre as consultorias e seus consultores deveria ser fator comum em todas as consultorias já que, para qualquer empresa, uma boa relação com os seus funcionários eleva em muito os níveis de competitividade e crescimento.

Porém, as consultorias ainda cometem muitas falhas na hora de lidar com seus consultores. Normalmente as maiores preocupações são voltadas ao bem estar do cliente sendo esquecido que o maior bem que se pode fazer ao cliente é um perfeito atendimento às suas necessidades, e essa perfeição somente será atingida com o bem estar e valorização do consultor. Ou seja, um consultor contente com a forma de tratamento da consultoria, realizará melhor cada tarefa de cada projeto, independentemente do cliente.

Para evitar o descontentamento e sensação de abandono dos consultores, alguns fatores precisam ser observados pelas consultorias. Avaliação, envolvimento, motivação, comunicação, treinamento, feedback, formação de equipes, liderança, remuneração, atenção a boatos, indiferença com o indivíduo, falta de reconhecimento, parcialidade, benefícios como planos de saúde, realocação, férias remuneradas, apoio emocional.

Tendo um bom controle de alguns desses fatores, é possível alcançar e manter um bom nível de relacionamento entre as consultorias e consultores. Um trabalho bem feito com os fatores avaliação, envolvimento, motivação, comunicação, feedback e treinamento permite às consultorias saber como o trabalho em cada cliente está sendo realizado e acompanhar o nível de satisfação de cada indivíduo.

11.1 Avaliação

Antes de qualquer coisa é preciso identificar o que é pretendido saber com a avaliação. Satisfação com o projeto, com a consultoria em si, com a vaga ocupada, com a comunicação, com a motivação, com os treinamentos oferecidos, com a solução de conflitos, etc. E, depois de identificado o motivo, pode-se optar dentre os vários métodos de avaliação que podem ser utilizados como questionários, questões de múltipla escolha, entrevistas, mesa redonda, etc.

Nas consultorias a realização de avaliações é muito importante pois ajuda a identificar problemas que nem sempre são trazidos a tona de outra forma.

Realizando um minucioso estudo dos dados e observações colocadas nas avaliações é possível saber o que os consultores prestadores de serviços estão pensando ou precisando mas que nem sempre tem oportunidade de expor, as vezes até mesmo por timidez.

Como normalmente os consultores ficam longe de suas consultorias prestando serviços para clientes, a avaliação pode se tornar uma tarefa bem complicada. Como avaliar corretamente e com clareza se não estou diariamente com as pessoas avaliadas? O ideal seria obter dados de diferentes grupos ou pessoas que mantêm um convívio diário de trabalho com a pessoa avaliada. Assim, tanto o cliente quanto outras pessoas e grupos do ambiente de trabalho dariam informações a respeito do assunto abordado pela avaliação. A um tipo de avaliação realizada dessa maneira, dá-se o nome de feedback 360°. Como explica Robbins (2003, p. 142) "O sistema de feedback 360° reconhece que o desempenho varia de acordo com o contexto e que as pessoas se comportam de maneira diferente com os vários grupos. Ao obter feedback desses vários grupos, a confiabilidade da avaliação de desempenho é aumentada."

11.2 Envolvimento

No caso de imprevistos o tempo é precioso. Assumir prontamente as responsabilidades junto ao cliente e apresentar soluções para o caso em específico deixam claro que existe a preocupação em manter uma relação amistosa entre cliente, consultor e consultoria.

Várias são as situações em que a presença de alguém da própria consultoria se faz necessária. Quanto mais presente mais rápido e fácil qualquer desentendimento, conflito, realocação, novas vagas e soluções podem ser encontradas e resolvidas.

A proximidade com o cliente e com os consultores permite uma melhor percepção das coisas que ocorrem no dia-a-dia. Torna-se então mais fácil identificar possíveis problemas e encontrar soluções para estes problemas, às vezes até mesmo antes que sejam expostos e tragam consequências desastrosas.

É bastante freqüente perder o senso de perspectiva e capacidade de resolver problemas quando se enfrenta uma crise. Normalmente quem está de fora da situação de conflito consegue visualizar o que está acontecendo de maneira mais clara e lógica. Obviamente, esta "pessoa de fora" deve ser confiável, conveniente e estar disponível.

Encontrar a solução mais acertada e eficaz é essencial para alcançar a satisfação de todos os envolvidos. Logo, apresentar sempre mais de uma possível alternativa faz com que novas idéias surjam aumentando a probabilidade de se encontrar uma melhor solução. Encontrar essa melhor solução somente é possível se existir um bom nível de envolvimento entre as partes interessadas.

11.3 Motivação

Conforme Marins (1988, p 92): "As próprias pessoas, se motivadas, é que realizam o processo de aprendizagem que se exterioriza sob a forma de mudança comportamental."

Todo e qualquer tipo de comportamento resulta de uma causa ou motivo. Cada uma dessas causas ou motivos atuam sobre cada pessoa de forma diferente dependendo de como a pessoa os aceita. Portanto, o que é motivador para um pode ser extremamente desagradável para outro bem próximo. Esse fato é muito comum, e pode ser amplamente visto nas empresas entre os funcionários, e como não poderia deixar de ser, entre os consultores prestadores de serviços também.

É comum acreditar que somente uma boa remuneração faz toda a diferença e que ganhando bem qualquer indivíduo dará o melhor de si no trabalho. Nem sempre isso é verdadeiro. Muitas vezes um bom ambiente, segurança, credibilidade, confiança, oportunidades de crescimento, oportunidades de aperfeiçoamento, cooperativismo, valorização do trabalho individual, reconhecimento, distribuição de tarefas, acabam por satisfazer a pessoa de uma maneira mais completa levando a um melhor desempenho na atividade profissional.

Mas, se cada indivíduo tem interesses e vontades diferentes, como identificar qual a melhor forma de motivar cada um em particular? Cada empresa possui formas próprias de motivação, e nem sempre consegue agradar a todos. Para uma consultoria de pequeno porte, essa tarefa pode ser um pouco mais fácil. Como o número de pessoas é mais reduzido do que em grandes empresas, é possível conhecer mais profundamente cada indivíduo. Sabendo como é a vida particular pode-se então optar pela melhor maneira de deixar o consultor sempre motivado e feliz com o desenvolvimento de seu trabalho.

11.4 Comunicação

Poucos são os momentos que somos realmente escutados, e quando isso acontece nos sentimos especiais por que alguém parou para ouvir o que temos a dizer.

De acordo com Molden (1999, p. 258): "Os problemas causados por relacionamentos ineficazes têm muitas dinâmicas diferentes. Os sintomas de problemas de relacionamento geralmente se manifestam no limite da ruptura da comunicação, e os ambientes organizacionais favorecem uma grande variedade de causas para isso."

Muitos dos problemas que surgem em projetos são resultado da ineficiência do processo de comunicação. Quem é que nunca participou de uma conversa e sentiu que cada um estava falando sobre assuntos diferentes? Ou então que os níveis da conversa eram diferentes, por exemplo, um falando sobre trivialidades e outro sobre informações importantes para a próxima reunião? Uma conversa assim não tem como ser produtiva pois não possui vínculos nem coerência. Como explica Weisinger (2001, p. 170): "... o vínculo é muito importante nos relacionamentos, porque dá profundidade, sentido e valor ao relacionamento. O que contribui para estabelecer o vínculo é a comunicação, e é o vínculo que facilita a comunicação."

É de grande importância aos consultores prestadores de serviços sentirem-se à vontade para expor à consultoria seus sentimentos, frustrações, idéias, interesses, objetivos, conflitos, etc. Mas eles só estarão realmente confortáveis em conversar com alguém que sinceramente os escute, dê atenção e demonstre verdadeiro interesse em aconselhar e ajudar.

Ainda de acordo com Weisinger (2001, p. 85), os seguintes comportamentos devem ser seguidos para se alcançar uma boa capacidade de escuta: contato visual, fazer inclinações afirmativas com a cabeça e expressões faciais apropriadas, evitar ações ou gestos que desviem a atenção, fazer perguntas, parafrasear, evitar interromper o interlocutor, não falar em demasia, fazer transições suaves entre os papéis de interlocutor e ouvinte.

O canal de comunicação também é muito importante. Devido à distância que existe entre o escritório de consultoria e os clientes, normalmente e-mail e telefone são os canais mais utilizados. Porém nem sempre são os melhores. Às vezes uma frase escrita pode ser mal interpretada, por não acompanhar os comportamentos citados anteriormente e expressões corporais. A escolha do correto canal de comunicação pode evitar desentendimentos ocasionados por má interpretação. Informações corriqueiras não exigem tanta riqueza de detalhes e podem ser transmitidas por e-mail, fax ou memorandos sem maiores problemas. Já informações mais pessoais, por exemplo, exigem uma grande quantidade de

detalhes para serem bem aceitas e interpretadas. Logo, uma conversa frente a frente tende a ser mais indicada.

A pessoa responsável por esse tipo de relacionamento direto com o consultor deve estar atenta a quaisquer sinais de falta de sincronia no diálogo ou todo o esforço em manter uma comunicação eficaz vai por água abaixo. Não se pode negar que é uma tarefa difícil mas que também é de grande valor à constante melhoria dos serviços prestados. Um consultor insatisfeito com a consultoria com a qual mantém um contrato acaba por buscar projetos com outros empregadores.

11.5 Feedback

Deve ser formulado de maneira que forneça informações relevantes ao serviço em andamento. Como disse Robins (2003, p.43): "Uma boa avaliação foca um comportamento específico e é impessoal."

Um bom feedback é normalmente ignorado. Sempre que se tem uma crítica ou elogio a serem feitos, estes devem ser focados no desempenho profissional e nunca no comportamento pessoal. Dessa forma o real motivo do feedback fica claro.

No caso das consultorias deve existir também o feedback dos consultores à consultoria. Ou seja, todos os consultores prestadores de serviços deveriam ter o hábito de informar à consultoria, com a qual mantém um contrato, o andamento do serviço prestado. Esse feedback é muito válido pois é a única forma de a consultoria ter conhecimento do que ocorre em cada projeto e de como estão os seus consultores.

O feedback do cliente também é vital para as consultorias. É impossível para consultorias de pequeno porte, em termos de custos, manter uma pessoa específica e em tempo integral alocada em cada cliente com a função de acompanhar diariamente o andamento dos projetos. Isso elevaria muito o custo do projeto o que poderia ser um fator de risco na hora da decisão por essa ou aquela consultoria.

De acordo com Russo e Schoemaker (1993, p. 175 e seguintes) um feedback pode ser:

ausente - quando existe a carência de informações vitais, ou seja, grande parte de informações importantes está indisponível;

entrelaçado - quando as evidências são afetadas por ações realizadas pelo responsável pela decisão. O resultado apresentado já era esperado, mas ocorre devido a distorção do feedback;

confuso - quando fatores incontrolláveis ou imprevisíveis afetam o resultado. Nesse caso é comum acontecer de pessoas que pouco fizeram reivindicarem créditos que são, na verdade, cabíveis a outros;

ignorado - quando as informações são incompletas sobre os resultados que elas já possuem. Pessoas e empresas costumam ignorar informações importantes sobre seus fracassos. Informações sobre assuntos bem sucedidos sempre parecem mais importantes.

Deve-se estar sempre muito atento ao feedback para perceber onde existem estas possíveis falhas e, então, poder tomar as medidas necessárias para corrigir esta falha.

11.6 Treinamento

Investir tempo em identificar e planejar o desenvolvimento pode garantir que os membros de uma equipe estejam sempre atualizados em relação a cada serviço a ser prestado. Mais uma vez, o feedback aparece como valiosa fonte de informações, indicando onde existe necessidade de aprimoramento dos conhecimentos.

Um treinamento pode ser oferecido de diversas maneiras e em diversas áreas de conhecimento. Consultorias de porte maior, conseguem ter áreas específicas somente para treinamento, muitas vezes até dentro das próprias sedes. Para consultorias de pequeno porte isso se torna mais difícil tanto pela questão de espaço quanto financeiramente. Uma forma de oferecer qualificação seria obter parcerias com outras consultorias ou escolas de treinamentos.

Basicamente quatro fases envolvem o treinamento: diagnóstico, desenho do programa de treinamento, aplicação e avaliação e acompanhamento.

O diagnóstico visa identificar onde existe carência de preparo profissional. Muito pode ser identificado pelo feedback.

No desenho do programa de treinamento deve ser feito o planejamento dos treinamentos necessários identificados pelo diagnóstico. É também a etapa que define qual melhor recurso pedagógico e técnicas a serem utilizadas: seminários, workshop, simulação, estudo de caso, jogos, etc.

A aplicação do treinamento vai de encontro com a adequação do programa de treinamento às reais necessidades da consultoria e dos consultores. Devem ser realizados treinamentos em áreas específicas e que tragam benefícios a curto e médio prazo.

Ao acompanhar e avaliar pode-se saber se realmente os objetivos com o treinamento como, retorno do investimento, comprometimento dos envolvidos, aplicação do que foi aprendido, etc., foram alcançados.

12 A FUNÇÃO DE RELACIONAMENTO CORPORATIVO

Identificadas as principais falhas existentes no relacionamento entre consultorias de pequeno porte e seus consultores, é possível encontrar uma solução para amenizar essas falhas e dessa forma ajudar os consultores a desempenhar melhor as suas tarefas e conseqüentemente produzir mais e melhor elevando o nível dos resultados.

Os relacionamentos dentro da vida de uma consultoria devem ser criados propositadamente e controlados continuamente. Eles são a base das estruturas capazes de dar suporte e continuidade à vida profissional. É necessário e fundamental estabelecer relacionamentos com a equipe como um todo, e com cada consultor individualmente. O tom desses relacionamentos é estabelecido direta ou indiretamente. É preciso entrar no jogo e reforçar os relacionamentos para que o serviço seja feito adequadamente. Não se pode negligenciar sob a premissa de que as situações irão funcionar por si mesmas pois normalmente isso não acontece.

Por isso é tão importante a presença de alguém responsável pela função de Relacionamento Corporativo, já que os problemas de relacionamento não são sempre de solução direta e manipulável. Dentre as atividades dessa função junto aos clientes e consultores podemos citar como principais:

- assegurar que os requisitos dos clientes sejam atendidos

- fornecer padrões de comparação

- fornecer um painel de resultados

- ressaltar problemas da má qualidade

- orientar e fornecer feedback constante

- orientar o esforço de melhoria

- identificar e reconhecer potenciais

- criar um ambiente de total transparência e confiança

- perceber a necessidade de treinamentos e aperfeiçoamentos

- assegurar que a vaga foi preenchida com um consultor adequado, ou então providenciar a substituição o mais rápido possível

- ressaltar a importância da comunicação clara sobre todos os aspectos do projeto

- saber como motivar cada consultor da forma mais adequada em cada caso de acordo com as metas estabelecidas e dentro de um padrão previamente oferecido pela consultoria

assegurar que cada consultor esteja envolvido com o projeto
avaliar constantemente as equipes e indivíduos e esporadicamente aplicar testes de avaliação

perceber linhas invisíveis, ou seja, problemas eminentes
observar a necessidade de reajustes no valor da hora paga aos consultores
estar atento às funções exercidas por cada consultor, para que não fujam as reais funções previamente estipuladas em contrato.

Mas como implementar uma função como esta em uma consultoria de pequeno porte sem elevar o preço dos contratos?

Ao contrário de consultorias de grande porte, onde facilmente são encontrados recursos específicos em cada projeto para realizar essa função de Relacionamento Corporativo, para as consultorias de pequeno porte isso se torna inviável por dois motivos básicos: os projetos são menores e conseqüentemente alocam um número reduzido de consultores em cada cliente e o valor a ser pago por este "recurso" teria que, necessariamente, ser repassado integralmente para cada projeto. Isso elevaria em muito o preço de cada proposta e colocaria em risco a assinatura do contrato, já que para este tipo de projeto normalmente o que mais conta é o valor a ser pago para as consultorias.

Porém, manter um equilíbrio entre os interesses do cliente e do consultor já não é mais somente uma questão de bom-mocismo. Hoje esse bem cuidar dos interesses dos consultores já se tornou uma estratégia.

Como proposto no início deste trabalho, é fundamental para consultorias de pequeno porte que seja encontrado um modo de acompanhar os trabalhos de cada consultor sem elevar os preços das propostas.

É bem provável que, em uma consultoria de pequeno porte, apenas uma pessoa consiga realizar com sucesso o desempenho da função de Relacionamento Corporativo pelo fato de o número de consultores ser reduzido. Dessa forma, o valor a ser cobrado poderia ser facilmente absorvido pelo valor final de cada proposta sem representar um risco por estar elevando os valores.

A proposição de um diferencial como a função de Relacionamento Corporativo pode trazer uma maior sensação de segurança ao cliente, pois demonstra a preocupação, por parte da consultoria, em cuidar do bem estar dos seus consultores. O cliente saberá também, que poderá contar com a consultoria para ajudar a solucionar qualquer problema que possa surgir no decorrer do projeto,

tanto em conflitos pessoais como em falhas profissionais. Dessa maneira o cliente estará percebendo o valor e desejando esse serviço diferenciado que está sendo contratado. Obviamente, o cliente precisa estar ciente de que, periodicamente o responsável pela função de Relacionamento Corporativo estará presente na sua empresa para conversar com os consultores e observar de perto o andamento e desenvolvimento dos serviços.

Já para os consultores, por ser uma atividade nova da consultoria, o Relacionamento Corporativo pode trazer algumas incertezas no início. É normal que os consultores sintam-se ameaçados pelo fato de ter alguém os observando e avaliando depois de terem, por muito tempo, trabalhado praticamente por conta própria. O fato de ter de passar por avaliações e da necessidade constante de feedback e de mostrar envolvimento pode levar alguns a achar que é chateação e, até mesmo, perseguição.

Desde o início desta nova atividade, devem ser expostos e bem explicados os motivos que levaram a conclusão de que o Relacionamento Corporativo é importante para a melhoria dos serviços e assim não causar constrangimentos, mal entendidos ou especulações. Esta apresentação ou primeiro contato com a nova função deve ser informal para que a receptividade por parte dos consultores seja maior.

13 CONCLUSÃO

Observando o trabalho realizado pelas consultorias junto aos seus consultores percebe-se que existe um espaço que precisa ser preenchido. Esse espaço se refere ao acompanhamento que toda consultoria, mesmo de pequeno ou médio porte, deveria oferecer aos seus consultores.

Esse acompanhamento, ao qual é dado o nome de Relacionamento Corporativo, nada mais é do que manter um bom relacionamento, acompanhamento e entendimento com cada um dos consultores já que bons relacionamentos são benéficos para a saúde da consultoria, afinal se não existir apoio, a tendência é de que os consultores saiam à procura de outras consultorias que lhes ofereçam mais segurança e qualidade de serviços.

Um consultor satisfeito com a sua consultoria ajuda a gerar lucros maiores. Por isso é muito importante um trabalho bem feito com o relacionamento corporativo. Conhecer cada consultor; não somente o “funcionário” mas a pessoa. Saber quais são seus objetivos e perspectivas e assim poder colaborar para a realização desses objetivos. Como o número de consultores é reduzido, a consultoria pode contar com apenas uma pessoa responsável pela tarefa de Relacionamento Corporativo e, assim, esse custo é facilmente absorvido dentro de cada contrato de serviço.

Fundamental também, é a coerência que deve existir entre discurso e prática, ou seja, realmente executar tudo o que foi oferecido durante o processo de seleção e entrevistas. Não raro pode ser observado, em muitas consultorias, que para conquistar bons consultores são oferecidos vários benefícios que nunca são obtidos na prática. Para que isso não ocorra, o responsável pelo Relacionamento Corporativo deve estar sempre acompanhando, também, processo de entrevistas e contratação, pois é quando são negociados benefícios e interesses. Um trabalho bem realizado no que diz respeito aos relacionamentos traz bons resultados tanto para consultores quanto para a saúde das consultorias e, conseqüentemente, para os clientes.

Quanto aos clientes, é muito comum acreditar que o único diferencial que realmente é levado em conta na hora da decisão por uma consultoria ou outra é o preço. Na verdade esse fato ocorre porque não são apresentadas opções diferenciadas a estes clientes e, por isso, o preço acaba sendo o único diferencial de valor entre uma consultoria e outra. Logo, a consultoria precisa encarar o desafio

de agregar valor aos seus serviços sem elevar em demasia os preços dos consultores. Precisa também mostrar essa diferenciação de forma clara e objetiva fazendo com que o cliente perceba e deseje esse diferencial que é: ajudar os consultores a melhor desempenhar seus papéis em cada projeto em específico e, também, dar a confiança e credibilidade para lidar com alguma tarefa ou situação mais difícil.

GLOSSÁRIO

- KUBR, M. **Consultoria, um guia para a profissão**, Rio de Janeiro: Guanabara, 1986, 322 p.
- BRETAS PEREIRA, M. J. L. **Na Cova dos Leões, O Consultor como Facilitador do Processo Decisório Empresarial**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1999, 176 p.
- WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no Trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, 219 p.
- PENTEADO, J.R.W. **Técnica de Chefia e Liderança**. 7ed São Paulo: Livraria Pioneira, 1986, 186 p.
- MARINS FILHO, L. A. **Administrar Hoje – Um guia prático com base em estudos de antropologia empresarial sobre administração de empresas nos dias atuais**. 1ed. São Paulo: Harbra Ltda, 1988, 188 p.
- ROBINS, S. P. **A Verdade sobre Administrar Pessoas... e nada mais que a Verdade**. 1ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 177 p.
- ALBERTIN, A. L.; MOURA, R.M. **Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 4ed, São Paulo: Atlas, 2002, 178 p.
- MOLDEN, D. **Neurolinguística nos negócios: Técnicas de PNL para desenvolver suas habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: 1ed. Campus, 1999, 294 p.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. 1ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002, 299 p.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2003, 193 p.
- BELASCO, J.A. **Ensinando o elefante a dançar – Como estimular mudanças na sua empresa**. 4ed, Rio de Janeiro: Campus, 1992, 270 p.
- BASTOS, M. I. P. L. **O direito e o avesso da consultoria**. São Paulo: Makron Books, 1999
- ELTZ, F.; VEIT, M. **Consultoria interna**. Salvador: Casa da Qualidade, 1962
- SCHEIN, E.H. **Consultoria de processos**. México: Sitesa, 1988
- WEINBERG, G. M. **Consultoria, o segredo do sucesso**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990, 261 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DOS CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO (IBCO)

Extrato – diretório dos consultores de organização. São Paulo: IBCO, 1990

Manual de Consultoria Empresarial, Conceitos, Metodologias e Práticas, 2º edição, editora Atlas, São Paulo, 1999, 176 paginas

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F.M.M. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** 1ed, Rio de Janeiro: objetiva Ltda., 2001, 2922 p.

Coleção Você em Ação (você S/A). **Manual do chefe**, São Paulo: Abril, 2003, 98 p.

Coleção Gestão Empresarial FAE Gazeta do Povo. **Gestão do Capital Humano.** Curitiba: Gazeta do Povo, 2002, 69 p.

Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, editora Globo, agosto de 2004, nº 187

Revista Você S/A, editora Abril, setembro de 2004, nº 75

Revista Exame, editora Abril, 15/setembro/2004, edição 826